

항공규제 완화와 항공사간 전략적 제휴에 관한 연구

박 명 섭* · 최 병 권**

-
- I. 서론
 - II. 규제완화의 확산과 오픈스카이(Open Sky) 정책
 - III. 항공사간 전략적 제휴
 - IV. 항공사간 글로벌 제휴의 현황
 - V. 결론
-

I. 서론

항공운송산업은 여전히 국제무역에 있어서 가장 규제가 심하고 제한적인 산업 중 하나이다. 내국 규제철폐와 자유화는 각 국가마다 다르게 진행되고 있으나 국제시장의 자유화로 인하여 수많은 장애를 극복하고 있다. 세계항공운송시장에서의 규제완화는 1978년 항공산업 전반에 대한 규제완화법(Deregulation Act)이 미국 의회에서 통과되면서 시작되었다. 이를 계기로 산업초기부터 각 국 정부에 의해 기간산업으로 보호되고 육성되어 오던 항공산업은 새로운 전환점을 맞이하게 되어 1980년대에는 유럽의 항공자유화로 확산되었으며, 오늘날 민영화와 각국의 영공개방추세에 따라 세계적으로 확산되어 오고 있다. 특히 일본, 영국을

* 성균관대학교 경영학부 교수

** 성균관대학교 경영학부 강사

비롯하여 대만과 호주에서는 시장진입에 대한 규제를 대폭 완화하여 자유경쟁에 의한 국적항공사의 경쟁력 향상에 정책의 초점을 맞추고 있다.

반면에 항공사는 범위의 경제와 밀도의 경제(economy of density)¹⁾를 통해 여객수요 및 화물운송 수요를 충족시키고자 광범위한 글로벌 네트워크를 구축할 필요가 있었다. 항공사가 글로벌 네트워크를 구축하기 위해서는 해외 파트너가 필요하지만 소유권 제한으로 인하여 외국의 합병 또는 경영권 취득을 허용하지 않았다. 그 결과 제휴는 항공사의 글로벌 서비스 네트워크를 확장하고 강화하는 주요 수단이 되었고 항공사가 2국간 협정의 제한, 소유권 제한, 라이선싱 및 통제법규를 완화시킬 수 있는 방법을 제시한다. 사실상 항공사와 정부 모두는 세계항공산업의 자유무역을 이루기 위한 차선책으로써 범세계적인 제휴를 고려하게 되었다.

전략적 제휴를 통한 글로벌 얼라이언스(Global Alliance)는 두 항공사간의 좌석 공유나 상용고객 우대제도, 교환과 같은 단순한 항공사간 협력 체제를 넘어 공동 스케줄과 공동 마케팅, 그리고 기술개발까지 공동으로 추진해 사실상 단일 회사처럼 움직이는 다자간 기업 연합체의 성격을 띤다. 여러 항공사가 하나의 시스템으로 통합되기 때문에 고객들은 이들 항공사를 이용할 때 하나의 항공사를 이용하는 것과 같이 편리하다.

1980년대 이전 항공사간의 협력체계가 항공사간의 영업 편의성을 위한 초보적 단계의 협력수준이었다면, 80년대 이후에 발생하기 시작한 협력체계는 치열한 항공운송 시장에서 생존하기 위한 전략경영 차원에서의 제휴 현상으로 발전하였다. 예컨대 규제완화는 경쟁을 격화시켰으며 경쟁의 결과 세계 항공운송 업계는 거대항공사(mega-carrier)의 출현을 가능하게 하였다. 거대항공사는 인수 및 합병, 지분소유라는 강력한 방법에 의해 탄생되었다. 즉, 인수 및 합병을 통한 규모의 경제 실현과 국제적 네트워크의 구축이 필요하게 되었다. 항공사의 전략적 제휴는 초기의 지분소유를 통한 자본제휴의 한시적이고 국부적인 범위에서 벗어나 전방위 제휴의 시대로 이어가고 있다.

전 세계의 항공사들은 스타 얼라이언스, 원월드, 스카이팀, 워orld 등의 글로벌 제휴그룹을 통해 세계항공업계의 변화 추세에 대응하고, 누적되는 적자와 재정

1) 항공운송시장에서 규모의 경제는 엄밀한 의미에서 밀도의 경제(economy of density)를 의미한다. 밀도의 경제란 일정한 운송네트워크에서 생산량을 증가시킬 때 실현되는 단위당 생산비용이 감소하는 것을 의미한다.

난을 극복하고 국제적인 경쟁력을 갖추하고자 한다. 이에 따라서 국적항공사인 대한항공이 2001년에 스카이 팀에 가입하였고, 아시아나도 2003년에 스타 얼라이언스에 가입하게 되었다.

이에 따라 본 논문은 미국의 항공규제완화법이 통과된 이후에 항공사에 미친 영향과 그들이 전략적 제휴를 추진하는 전략요인과 그 제휴 유형을 제시하며, 항공사간 제휴 현황을 살펴보고 항공사들이 전략에 참여하는 데 있어서 경영전략에 기여하고자 한다.

II. 규제완화의 확산과 오픈스카이(Open Sky) 정책

1. 규제완화의 확산

미국의 항공사 규제법이 통과되었던 1938년부터 1978년 민간항공규제완화법이 통과되기까지 민간항공위원회(CBA)은 취항, 가격과 루트선택(pricing and route selection) 등에 대해 미국 국내항공사를 규제했다. 이 기간동안 항공산업구조는 경직되었고, CBA는 새로운 경쟁을 거의 허용하지 않았다. 항공산업은 거의 독점체제적인 구조를 지녔고 도시노선의 대부분과 유상마일여객(revenue passenger miles)의 59%가 독점시장제였다. 이 기간동안 이 범주에는 신규항공사는 없었고 16개 주요 항공사들은 11개로 감소했다.²⁾

규제완화 지지자들은 규제완화가 고객의 선택, 효율성, 경영의 인센티브를 향상시키고, 정부를 시장에 간여하지 않게 할 것이라고 생각하였고 모든 규제를 제거하도록 1978년 항공규제완화법에 성공적으로 압력을 가했다. 항공규제완화법은 1980년에 자유로운 노선진입, 1983년 유동적 자격을 제시했으나, 실제적인 통제해제(decontrol)는 1981년에 이미 이루어졌다.³⁾

미국은 자국이 관련된 양자간 항공협정의 개정을 통하여 1978년부터 1985년 사이에 시장진입, 운송력, 운항횟수, 운임, 전세항공 등에 대한 국제항공의 규

2) W. Adams, "The Airline Industry" in The structure of American Industry. New York U.S.A., London England : Macmillan publishing Company, 1990, pp.217-243.

3) 이광현, 「항공운송산업의 구조와 전략」, 박영사, 1991, pp. 130-132.

제완화를 적극적으로 실현하였다. 이는 북대서양 노선, 태평양 노선, 남북아메리카의 일부 노선에 영향을 주었고, 캐나다와 영국 등의 항공정책에도 영향을 미쳤다. 특히 캐나다와 영국간의 1987년 협정에서는 운송력과 노선허가제도를 폐지하였다. 1982년의 캐나다와 독일 간 협정도 운항횟수와 운송력에 대한 제한을 제외시켰다. 캐나다와 영국 간 협정에서는 제5의 자유를 인정함으로써 운송권을 확대하여 적용하였다. 그리고 운임은 지역별 운임(fare zone)의 개념⁴⁾을 포함하였다.

1980년대 후반 규제완화의 초점은 유럽으로 옮겨졌다. 영국과 네덜란드 간에 체결된 1984년 협정에서 시장진입의 자유화, 지정항공사의 서비스지점 제한에 대한 철폐, 요금에 대한 이중불인가(double disapproval)제도⁵⁾의 도입 등의 자유주의적 요소가 가미된 협정으로 발전하였다.

북미와 유럽 이외의 지역에서도 지역 내 운송에 대한 규제완화의 변화가 시작되었다. 특히 일본은 1986년 복수민항의 국제선 취항을 계기로 규제를 크게 완화하기 시작했으며, 한국과 필리핀, 대만, 호주로 파급되는 결과를 가져왔다. 일본은 1986년 JAL 이외에도 All Nippon Airways(ANA)나 Japan Air System(JAS)을 주요 국제노선에 제2항공사로 투입했고, 한국은 1988년 제2민항으로 아시아나 항공을 설립하였다. 필리핀의 Aerolift, 대만의 Evergreen Airways도 각각 제2민항으로 설립되었다.

2. 오픈스카이(Open Sky) 정책

규제완화의 진전으로 인해 1990년대에 세계항공업계에 미국이 주도한 영공 개방주의, 즉 오픈스카이(Open Sky)정책이 확산되었다. 국제운송에서 오픈스카이란 하늘의 자유 또는 하늘의 개방이란 의미로 사용되며 규범적으로 여러 형태의 운송권을 타 국가에 허용하는 개방정책이나 국제항공에 있어서 자유경

4) IATA는 항공운임 및 그와 관련된 운임규정의 결정을 위해 편의상 세계시장을 모두 3개 지역(Area 1, Area 2, Area 3)으로 구분하여 지역별로 운송회의(traffic conference)를 운영하고 있다. 각 지역간의 운임결정을 위해서 연합운송회의(joint traffic conference)가 운영된다.

5) 운임인가방식에는 양국 모두의 인가를 전제로 하는 이중인가(double approval)방식, 출발지 국가만의 인가를 필요로 하는 출발지 인가(country of origin approval)방식, 양국이 모두 불허하는 운임이 아닌 경우 운임의 효력을 인정하는 이중불인가(double disapproval)방식 등이 있다.

쟁정책을 의미한다.⁶⁾ 이를 위한 당사국간의 오픈스카이 협정에서 논의되는 공통적인 내용은 다음과 같다.⁷⁾

<표 1> 미국의 오픈스카이 정책

항목 번호	항 목
①	취항 가능한 항공사 수를 무제한 허용한다.
②	모든 노선에서의 운항횟수 및 운송력을 무제한 허용한다.
③	제5의 자유의 전면적인 허용 및 상대국에서의 기종 변경 후 운송활동을 지속적으로 허용한다.
④	양국이 모두 불허하는 운임이 아닌 경우 운임의 효력을 인정한다.
⑤	개방적인 전세기(charter) 운항협정을 체결한다.
⑥	상대국에서 발생한 수익의 자유로운 본국으로의 송금을 허용한다.
⑦	공정한 시장 경쟁 및 상대국에서의 복합운송을 위한 영업권을 보장한다.
⑧	컴퓨터예약시스템(CRS)의 자유로운 경쟁 보장 및 불공정한 운영을 금지한다.
⑨	안전에 관한 규정을 준수한다.
⑩	운항편명 공동사용기회를 확대한다.

1992년에 미국은 open skies 정책을 채택하였으며 세계의 항공운송시장에서 보다 자유로운 형태의 제휴를 추구하게 되었다. Northwest/KLM 제휴는 1989년에 시작했는데, 이는 참가자들이 일반적인 운항편명공동사용(long-hand code sharing)과 종합적인 마케팅 협정을 북대서양, 미국, 유럽, 아프리카 및 중동에서 체결하고 있는 오픈 스카이의 예이다.

1993년 미국 운수성은 Northwest와 KLM 간의 제휴에 반독점면제를 부여했다. 반독점면제는 양국간(제3, 제4의 자유) 및 제5의 자유를 통하여 양국의 항

6) Yu-Chun Chang , George Williams and Chia-Jui Hsu, "The evolution of airline ownership and control provisions", *Journal of Air Transport Management*, Vol. 10, May 2004, pp.161-172.

7) Don Jacobson, "The U.S. Open Skies Initiative in Asia", 「항공산업정책연구」, 한국항공대학교, 1997, p.189.

공사에 무제한의 입국과 운송력⁸⁾ 권한(capacity right)을 허용한다(PC, 1998). 이것은 항공사가 광범한 code sharing을 실시하는 것을 그리고 공동으로 운항 공간을 판매하고, 경쟁 항공사로부터의 법적 도전의 위협 없이 운임을 결정하는 것을 허용한다.

아메리칸항공(AA)과 Canada항공도 미국의 open skies 체제하에서 광범한 상업협정에 서명했다. 이 제휴는 캐나다항공에 회계, 자료처리 그리고 커뮤니케이션, 조업계획, 가격설정 그리고 수익 관리(yield management), 국제서비스, 여객서비스 훈련 및 미국 출발의 예약 등을 포함한 다양한 서비스를 제공한다. American Airlines도 캐나다항공의 Voting Share(의결주식)의 25%와 전환우선주(Convertible Preferred Share)의 8.99%에 해당하는 1억 9천만 달러를 투자했다(Park, 1997). 이것은 open skies 하에서 광범한 상업적 제휴의 또다른 특징을 보여준다.⁹⁾

부록 A에 간단하게 소개된 open skies 정책에 따르면 광범한 상업적 제휴는 양국간의 서비스를 가동하는 항공사의 능력에 가하는 제한의 철폐를 의미한다. 통상적으로, 양해각서는 국제 및 국내운항에서의 code share 협정, 호혜적이고 고객보상프로그램(FFPs), 라운지 접근, 탑승절차의 통합, 컴퓨터 예약시스템의 연계, 공동마케팅 및 판매 프로그램을 포함한다.

미국의 오픈스카이 정책의 배경으로 그동안 규제완화정책의 시행을 통해 미국의 항공사들은 경쟁원리에 입각한 효율적 경영체제를 확립하였다는 것이다. 그 결과 생산비 절감과 마케팅 기술의 노하우를 쌓아 이를 기반으로 막강한 경쟁력을 보유하게 되었다. 따라서 미국 정부는 자국의 항공사들이 국내시장에서 경쟁하는 것보다는 시장기회가 더욱 많은 국제시장에서 경쟁할 수 있는 시장기회를 제공해주고자 오픈스카이 개념을 도입하여 이를 확산시키고 있다. 더욱이 세계적으로 WTO체제에 의한 자유무역이 모든 산업에 걸쳐 확산되고 있기 때문에 이와 같은 미국의 주장은 나름대로 명분을 지니고 있다.

미국은 이미 독일, 네덜란드를 포함한 유럽의 주요 국가들과 오픈스카이 협정을 체결하였고, 아시아 및 태평양지역의 국가들과는 1997년 싱가포르와 오픈

8) 항공운송에서 운송력(capacity)이란, 여객이나 화물을 운송하기 위해 운송서비스공급자가 시장에 제공하는 좌석(seats)이나 항복(cargo space)을 의미한다.

9) Zhi. H. Wang and M. Evans, "Strategic classification and examination of the development of current airline alliance activities", *Journal of Air Transport Management* Vol.7, No.3, 2002, pp. 83-84.

스카이 협정을 체결했다. 한국은 1998년 4월 한·미 오픈스카이 협정을 체결했다. 이 협정은 1957년의 항공협정을 대체함으로써 협정 상 많은 불평등요소들을 해소하였다. 기존의 협정에서는 미국 항공사가 제5의 자유를 포함하여 우리나라에 무제한 운항이 가능했던 반면에 한국의 항공사는 미국시장에서 제3, 4의 자유 및 제5의 자유를 행사하는 데 제한을 두고 있었다. 미국의 입장에서는 1992년 네덜란드와의 최초협정 이후 불과 6년 만에 세계 30개국과 오픈스카이 협정을 체결함으로써 단기간 동안 새로운 시장질서의 구축에 진전을 거두게 되었다.¹⁰⁾

항공운송산업에 대한 규제완화는 단기적으로는 운임의 인하, 소규모 도시를 중심으로 한 서비스의 개선 등 긍정적인 효과를 가져왔으나 소수의 대형항공사로 경쟁력이 집중되고, 이들 항공사를 중심으로 인수 및 합병 활동이 지속될 경우, 당초 규제완화조치가 정책목표로 정했던 시장경쟁의 촉진효과와는 상반되는 독점 및 과점현상이 나타날 가능성이 우려되고 있다. 실제로 일부 국제노선에서는 거대항공사 또는 초대형 항공사가 주요 허브공항을 중심으로 시장을 지배하는 현상이 나타나고 있다. 항공운송시장의 독과점이 이루어질 경우에 운임의 증가가 초래될 수 있으며, 동시에 서비스의 질적 저하를 가져올 수 있다.

Ⅲ. 항공사간 전략적 제휴

1. 전략적 제휴의 선행연구와 유형

(1) 전략적 제휴의 선행연구

Porter와 Fuller는 서로 다른 국가에 존재하는 기업들이 동원할 수 있는 모든 자원, 자본, 기술, 시장, 관리능력을 결합하여 한 국가의 시장이 아닌 범세계적인 차원에서 경쟁력 강화를 위한 것이라고 전략적 제휴(Strategic Alliance)를 정의하고 있다.¹¹⁾ 최근 전략적 제휴는 상당히 구체적이고 명확히

10) 허희영, 「항공경영학」, 명경사, 2002, p.158.

11) Porter, M.E. & M.B. Fuller, "Coalitions and Global Strategy", in M.E. Porter(ed), Competition in global industries, Boston: *Harvard Business School Press*, 1986.

제시된 목적을 수행하기 위하여 일시적·단기적 이익을 얻기 위한 보완적 수단이 아니라 범세계적 환경에서 기업이 생존하고 번영하기 위한 본원적 수단으로서의 성격을 갖는다.¹²⁾

일련의 학자들은 전략적 제휴를 기업간의 관계의 측면에서 강조하였다. 예컨대, 전략적 제휴를 공식적인 합작투자와 소수지분참여에 이르는 다양한 기업간의 협력관계(Ghoshal & Bartlett, 1995), 내지는 합작투자와 기타 협력적인 계약을 포괄하는 것으로서 어떤 전략적 목적을 달성하기 위해 기업들간에 맺어지는 파트너십(Harrigan, 1988), 기술교환, 공동연구개발, 보완적 자산결합을 포함한 쌍무적 관계(Jorde & Teece, 1989), 파트너 기업들이 장기적인 협력적 노력과 동일한 지향점을 개발하기 위해 구성하는 조직간 관계의 특정한 유형(Mattson, 1988)으로 정의하는 것이다.

한편 전략적 제휴에 대한 연구자들의 견해는 거래비용경제학의 관점(Williamson, 1985 ; Dyer, 1997), 경쟁전략적 관점(Porter, 1980), 자원의존적 관점(Pfeffer & Salancik, 1978 ; Thompson, 1967), 정치경제학적 관점(Benson, 1975 ; Stern & Reve, 1980), 사회적 교환이론 관점(Anderson & Narus, 1984), 학습이론적 관점(Hamel, 1991, ; Doz, 1996) 등으로 나뉘어질 수 있다. 전략적 제휴를 설명하는 여러 가지 이론적 관점 중에서도 국제경영 분야의 관심은 주로 거래비용이론, 경쟁전략적 관점, 그리고 조직학습이론적 관점에 집중되어 왔다(Kogut, 1988).

전략적 제휴가 성공하기 위해서 무엇보다 중요한 점은 어떤 파트너를 선정할 것인가 하는 문제와 선정된 파트너와 함께 어떠한 제휴관계를 지속적으로 유지할 것인가 하는 문제가 중요하다. 즉 제휴기업과의 조직간 관계는 전략적 제휴를 성공적으로 성사시키기 위해서 얼마나 조직간의 상호작용을 잘 해 나가고 있는가 하는 것과 조직간에 발생하는 잠재적 갈등을 어떻게 관리해 나가면서 제휴를 성공적으로 이끌 수 있는가 하는 점이다. 이러한 관점에서 최근의 연구들은 전략적 제휴가 실패할 확률이 높다는 것과 조직간 협력관계의 양상이 과거와 상당히 다르게 진행되고 있다는 점을 제시하고 있다.

Murphy와 Kok은 국제 간 전략적 제휴와 M&A의 60~70%는 실패하고 있다

p.341.

12) Ohmae, Kenichi, "The global logic of strategic alliance", *Harvard Business Review*, March-April 1989, pp.143-145.

고 밝혔다. 실패의 30%는 구조적인 문제에 기인하며 나머지 70%는 협력관계의 문제에 기인하고 있다. 구조적인 문제는 상호보완성, 규모, 지위 등이며 협력관계의 문제는 기업특성들의 조화, 신뢰성, 몰입도, 문화, 의사소통 등의 이슈들이 실패의 주된 요인이 되고 있는 것이다.¹³⁾ 또한 기업간 협력관계의 양상이 과거에는 2개 기업연합의 형태였으나 현재는 수많은 기업들과 제휴를 체결함으로써 다양성의 위험이 높아지고 있다.

(2) 제휴의 유형

1) 노선제휴/마케팅제휴

단순 노선 제휴(Route by route alliance)란 가장 단순한 제휴 방식으로 항공사들간에 전통적으로 많이 이루어진 것으로 특정 구간 노선에 대한 공동운항(joint operation), 공동운임(joint fare), 운항편명 공동사용(code sharing) 등의 협력관계를 맺는 것을 말한다. 대한항공과 델타항공의 제휴 그리고 대한항공과 에어캐나다의 서울-토론토 노선의 경우에도 양사가 주 3회씩 운항하고 있으나, 서로 블록 시트(block seat)를 통해 자사 비행기표로 승객을 확보할 수 있어 사실상 주 6회 취항하는 효과를 보고있다.

포괄적 마케팅제휴(broad-based commercial alliance)는 1989년 체결된 노스웨스트항공과 KLM 네덜란드항공의 제휴에서처럼 항공사간의 전체적인 업무상·마케팅상의 협력관계를 구축하는 광범위한 형태의 제휴이다. 주로 항공사들간의 상호 지분교환이나 자본 참여는 배제된 상태의 제휴로써 공동운항, 공동운임, 운항편명 공동사용을 포함하여 노선공유(route-sharing), 체크인 카운터 공동사용(sharing check-in office), 사무실 공유(joint office), 승무원 교환 근무, CRS 등에 걸쳐 다양하게 제휴관계를 체결한다.

2) 지분제휴

지분제휴(Equity Alliance)는 항공사간의 제휴형태 가운데 가장 강력한 항공사 연합의 형태로서 일정 한도 내에서의 지분참여와 투자, 상호출자의 형태로

13) A. Murphy, G. Kok, "Leap into the Future Managing Differences, EFQM Conference 7th, KPMG Alliances, 2000, p.11

이루어지게 된다. 이는 비교적 장기적인 시간개념을 가지고 두 개 이상의 기업 간에 체결되는 전략으로써 기업 간의 강점을 더해주고 약점을 보완해 줄 수 있을 때 특히 빈번하게 형성되므로 지분제휴를 일반적 의미의 전략적 제휴라 칭한다.

장기적인 시간개념이 포함되어 있는 지분제휴는 주로 항공사간에 지분교환이나 자본참여를 통한 제휴라는 측면에서 다소의 위험성을 내포하고 있다. 그러나 제휴항공사간에 강력한 연대관계가 맺어짐으로써 노선결정, 시간대조정, 공동요금 설정, 코드 공유 및 심지어는 FFP 및 좌석관리 등을 위한 갖가지 업무협조를 가능하게 해주는 장점을 지닌다. 또한 비용측면에서도 연료의 공동구매, 항공기의 공동구매 및 공동사용, 기내식 서비스의 일원화 등을 통해 원가절감이 가능하다.

3) 수평적 제휴

수평적 제휴는 동일시장에서 동일상품이나 서비스를 판매하는 기업들간에 일어난다. 항공산업에서는 아주 오랫동안 여러 종류의 수평적 협정이 있었다. 규제완화 이전, 정부당국이 규제를 완화하기 위한 작업에 착수하기 전에 국제항공사들은 기업연합방식의 협정을 주로 체결했다. 이 제도 하에서는 서로 다른 항공사의 특별한 노선운영에서 얻은 수입은 그들 사이에서의 특정한 방법에 따라 분배되었다. 또 다른 방법은 판매된 좌석의 비율에 따라 수입이 분배되거나 복잡한 수입할당방식이 적용됐다. 과거의 기업연합방식의 협정은 같은 노선에서의 항공사간의 공동운영이었던데 반해, 오늘날의 제휴는 대부분 다른 노선을 운영하는 항공사들 사이에서 일어난다는 것이다.

4) 수직적 제휴

수직적 제휴는 일반적으로 공급업자, 배급업자, 구매자들 사이에서 일어난다. 항공산업에서 수직적 제휴의 가장 뚜렷한 예는 항공사들과 호텔, 자동차대여회사, 여행사 및 여행관련 다른 회사와의 사이에 존재하는 협력체제이다. 한때 항공사들은 이러한 여행관련사업에 다각화를 꾀했었다. 이는 통합된 여행상품을 제공하고 그로 인해 더 많은 수익을 얻고자 하는 의도에서였다.

5) 외부적 제휴

외부적 제휴는 잠재적 시장 진입 또는 타 산업의 대체재, 보완재를 생산하는 기업들과 체결된다. 항공사와 관련된 외부적 제휴에는 특별요금, 상용고객우대, 휴일상품, 보험 등이 있다. 지금까지의 판매촉진을 위한 공동 투자사업이 제한적으로 이루어져왔다. 그러나 요즘은 항공사들이 외부적 제휴를 위해 다른 방식을 취하고 있다. 델타항공은 AT&T 사이의 50:50의 공동투자 사업이 좋은 예이다. 이 제휴에서 AT&T는 예약시스템이 아닌 델타의 내부적 컴퓨터 사용의 대부분을 통제한다.

이러한 기대효과를 가진 전략적 제휴는 장단점을 고객의 입장과 항공사의 입장에서 나누어 볼 때, <표 2>과 같이 요약할 수 있다.

<표 2> 항공사간 전략적 제휴의 장단점의 요약

구 분	장 점	단 점
고객	<ul style="list-style-type: none"> - 다양한 노선 - 편리한 예약과 스케줄 - 서비스의 향상 - 저렴한 요금 - 상용고객 우대제도의 확대 	<ul style="list-style-type: none"> - 고가의 이해부족 - 탑승의 불편(환승 등) - 환불 요구시 환불체계 복잡
항공사	<ul style="list-style-type: none"> - 기업 이미지 제고 - 지역주의의 극복 - 경쟁력 강화 - 노선망의 확대 - 이윤 증대 - 부대비용의 절감 - 판매증진 시너지 효과 - 해당공항이용의 편리성 - 선발항공사의 경영기술습득 	<ul style="list-style-type: none"> - 회사명의 상실 (타항공사 로고 부착 등) - 경영책임의 불명확 - 업무조정의 어려움 - 협정과기의 용이성 - 인력감축 - 기업문화의 변질

2. 항공사간 전략적 제휴의 배경

항공사 제휴는 경쟁력을 개선시키고 그에 따라 전반적인 실적을 강화시키기 위한 공표된 의도로서, 둘 또는 그 이상의 운송인간에 공동운항(joint operations)을 포함한 공동협정을 말한다.¹⁴⁾ 불안정성과 실패의 경험에도 불구하고 제휴는

현재 국제항공사간에 일반적으로 행해지고 있다.

1980년대 말에 세계 최초로 Trans-Atlantic Alliances가 범세계적 규모로 항공사간 제휴를 출범하였다. Oster와 Pickrell은 1985년경에 거의 모든 상위 50대 통근항공사가 대형항공사와 코드쉐어링 제휴를 체결하고 있었다고 보고했다.¹⁵⁾ 통근 항공 산업에 의해 수송된 승객의 75%이상을 제휴참여기업이 차지하였다. 제휴에 가입하지 않은 항공사는 그들의 제휴 경쟁사로부터 고객을 창출할 수 없는 경쟁불우위(competitive disadvantage) 상태에 빠지게 되므로¹⁶⁾ 기타 항공사들의 선택의 폭은 작아질 수밖에 없다. 범세계적 제휴에 참여하는데 실패하면 고립된 개별 운송인으로서 경쟁불우위에 남게 된다.

그러한 이유로 항공사간에 제휴의 동기로 마케팅의 이점, 비용 절감, 경쟁 회피, 규제 회피 등의 측면에서 살펴볼 수 있다.¹⁷⁾

첫째, 제휴는 대형 항공사들이 이미 확보하고 있는 시장에서 경쟁력을 유지하기 위한 동기에서 널리 이용되었다. 특히 규제완화 이후 세계시장에는 수많은 신규항공사가 참여하면서 본격적인 시장경쟁이 시작되었다. 그 결과 시간이 경과하면서 결국 항공업계에서는 제휴를 활발히 전개한 대형항공사들이 생존하였고, 대부분의 신규항공사들은 소멸되는 결과를 가져왔다. 이는 곧 마케팅 동기가 대형항공사들의 운송네트워크와 서비스 공급능력의 강화, 원가절감, 마케팅의 효율화 등을 통한 시장경쟁력의 확보와 유지에 있음을 보여준다.

둘째, 일반적으로 제휴는 규모의 경제, 비용의 시너지, 인건비, 공동구매 등의 네 가지 방법으로 비용절감에 영향을 미친다. 규모의 경제를 통해 항공사는 보다 큰 항공기를 이용할 수 있고, 공항시설이나 영업사무실 등의 자산을 보다 효율적으로 활용함으로써 궁극적으로는 상품생산의 원가를 절감할 수 있다. 보유항공기의 기종을 제휴항공사간에 표준화하여 항공기와 승무원, 정비 및 지상조업시설을 상호 교환함으로써 비용을 절감할 수 있다.

셋째, 제휴는 시장의 경쟁을 회피하기 위한 목적으로 형성되기도 한다. 개별

14) S.C. Morrish, R.T. Hamilton, "Airline alliances-Who benefits?", *Journal of Air Transport Management* 8, 2002, p.401.

15) C.V. Oster, D.H. Pickerell, "Marketing alliances and competitive strategy in the airline industry", *Logistics and transportation Review* 22(4), 1986. pp.371-387.

16) M. Dresner, R. Windle, "Alliances and code-sharing in the international airline industry", *Built Environment* 22(3), 1996, pp.201-211.

17) R. Doganis, *The Airline Business In the 21th Century*, Routledge, 2001, pp.71-84.

노선이나 지역시장에서 제휴는 항공사간에 운송력을 조정함으로써 경쟁을 제한하는 효과적인 수단이 되며, 장거리노선에서 경쟁항공사의 허브공항을 경유해야 하는 경우에도 글로벌 제휴는 과도한 경쟁을 억제하는 효과가 있다.

또한 제휴는 각국 정부의 규제를 회피하기 위한 동기에서 이루어지기도 한다. 정부의 규제는 본질적으로 자국의 산업을 보호하고, 불공정한 시장경쟁과 독점적 시장지위의 남용을 막기 위한 산업정책에서 기인한다. 특히 시장의 경쟁이 왜곡되지 않도록 정부나 규제기관은 자국시장뿐 아니라 국제 시장의 문제에도 개입한다. 이 같은 규제를 회피하기 위한 수단으로 제휴가 종종 이용된다.¹⁸⁾

3. EC 경쟁법과 항공사 제휴

규제완화 이후 출현한 범세계적인 제휴그룹(Global Alliances)과 거대항공사는 자본규모, 비용구조, 노선망 및 마케팅 네트워크 등 우월한 경쟁력을 바탕으로 새로운 국제시장에 적극적으로 진출할 수 있었다. 이에 반해 상대적으로 열위에 있는 항공사와 비제휴그룹 항공사의 입장에서는 거대항공사의 자국시장에 대한 진출입에 대해 적극적으로 대응할 수밖에 없다.

EU 위원회는 EC 경쟁법에 따라 수많은 항공사 제휴를 검토했다. EC 경쟁법의 주요 법원은 제81조와 제82조이다. 이들은 회원국의 국내법의 법원에 제소할 수 있는 권리를 부여한다. EC 경쟁법은 단일법전으로 제정된 것은 아니고, EC조약 제3조 f호와 제81조 내지 제89조의 규정 및 EU 이사회의 규칙 제17호와 기업결합규칙에 관한 규칙(No. 4064/89) 등으로 구성되어 있다.¹⁹⁾

항공사 제휴에 관련된 EC 조약의 주요 규정은 제81조로써, 이는 회원국간의 통상에 영향을 미치고, 공동체내의 경쟁을 저해, 제한 또는 왜곡하는 합의를 금지한다. 다만 본질적으로 충분한 소비자 이익이 입증된 경우에는 제한된 기간동안 면제 가능하다. 제82조는 지배적인 지위의 남용을 금지하며 대개 일방적인 행동에 적용가능하고 집합적인 지배(collective dominance)에 적용할 수 있지만 제휴에는 적용할 수 없다.²⁰⁾

18) 허희영, 유용재, *항공관광업무론*, 명경사, 2003, p.94.

19) 이형규, "EU경쟁법의 역외적용", *한양대학교 법학논총* 11집, 1994, p.1.

20) J. Balfour, "EC competition law and airline alliances", *Journal of Air Transport Management* 10, 2004, p.81.

제81조는 여러 형태의 공동행위를 문제 삼는 데 반하여, 제82조는 사업자들 간의 합의나 결의 또는 협조행위라고 하는 특징을 가지고 있지 않는 남용행위를 문제 삼고 있다. 제81조와 제82조는 공동체내의 유효경쟁을 유지한다고 하는 공동의 목표를 추구하고 있다.²¹⁾

IV. 항공사간 글로벌 제휴의 현황

1. 여객부문 주요 글로벌 제휴그룹의 현황

오늘날 세계 항공업계는 거대한 제휴 그룹을 중심으로 구조가 재편되고 있다. 1997년 스타 얼라이언스의 출범 이후 시장지배력 강화를 위해 그동안 유지되어 오던 개별사간 지역적 파트너 관계에서 벗어나 글로벌 제휴 형태로 발전되고 있다. 글로벌 제휴의 배경으로는 미국이 주도하고 있는 오픈스카이²²⁾ 정책과 이에 따른 미국 항공사에 대한 반독점 면제(anti-trust immunity)²³⁾의 확대적용을 들 수 있다. 따라서 개별 항공사들이 스스로의 노력으로 노선을 확장하고 새로운 서비스를 개발하는 것이 아니라 각 대륙이나 지역을 대표하는 항공사들이 모여 서로의 네트워크와 고객 프로그램을 개발하고 공유하는 새로운 체제로 운영되고 있는 것이다. 즉, 컴퓨터예약시스템(CRS)의 공동사용, 일관운임(through fares) 및 발권, 수하물 자동연계, 운항스케줄의 조정, 운항편명 공동사용, 고객보상프로그램(FFP)의 통합운영 등을 통해 고객들에게 매듭 없는 서비스(seamless service)를 제공하는 한편, 항공사 입장에서는 비용절감과 대고객서비스 향상을 위해 글로벌 제휴를 적극 이용한다.

21) 권오승, 「EC경쟁법」, 법문사, 1992, p.41.

22) 각 국의 항공운송시장의 개방을 의미하는 넓은 의미의 규제완화정책이다. 미국정부가 자국 항공사들이 포화상태를 보인 국내시장에서 경쟁하기보다는 국제선에서 보다 많은 시장기회를 확대할 수 있도록 추진하고 있는 영공개방이 주요 내용이다.

23) 미국은 기업들이 서로 담합을 하거나 기타 제휴 활동 등을 통해 해당 시장에서 사실상 독점적 지위를 행사하거나, 경쟁을 저하시키는 행위에 대해 반독점법을 적용하여 엄격히 규제하고 있다. 그러나 미 운수성(The U.S. Department of Transportation : DOT)은 항공사간 협정이 공공의 이익에 반하지 않고 실질적으로 경쟁을 감소시키거나 저해하지 않을 경우 이 반독점법을 면제시킬 수 있는 권한을 가지고 있다. 이렇게 반독점법의 적용을 면제시켜 주는 것을 ATI(Anti Trust Immunity)라고 한다.

1990년대 이후 세계적으로 국제항공사들 간에는 활발한 제휴가 형성되거나 기존의 제휴 그룹의 재편이 진행되고 있다. 현재 세계시장에서 형성되어 있는 대표적인 글로벌 제휴그룹들은 미국의 유나이티드항공(UA)과 독일의 Lufthansa 주도의 스타 얼라이언스(Star Alliance), 미국의 아메리칸항공(AA)과 영국의 브리티시항공(BA) 주도의 원월드(Oneworld) 그리고 가장 활발한 활동을 하고 있는 스카이팀(Skyteam) 등 3개 제휴그룹과 침체에 빠진 윙스(Wings)가 있다. 총 4개의 제휴그룹이 전 세계 여객운송의 50% 이상을 점유하고 있으며 각기 주도권을 확보하기 위해 여러 가지 방안을 강구하고 있다.

(1) 스타 얼라이언스(Star Alliance)

1997년 5월에 Air Canada, Lufthansa, SAS, 타이항공, 유나이티드항공(UA) 등 5개의 항공사가 설립된 세계 최초의 글로벌 네트워크이다. Varig(1997년 10월), ANA, 뉴질랜드 항공, Ansett Australia(1999년 3월), Austrian항공(2000년 3월), 싱가포르항공(2000년 4월), Mexicana항공과 bmi(2000년 7월), 아시아나항공(2003년 3월), Spanair(2003년 4월), LOT Polish Airline²⁴⁾(2003년 10월)이 추가로 가입하여 2004년 1월 현재 우리나라의 아시아나항공을 비롯하여 15개 항공사가 회원사로 되어 있다. 세계 10대 항공사인 US Airways가 2004년에 정식회원으로 공식 가입할 예정이고²⁵⁾ Mexicana항공은 2004년 4월 1일부로 탈퇴하였다. 멕시코항공의 탈퇴는 2001년에 Ansett Australia가 폐업으로 인하여 스타 얼라이언스를 떠난 이후 최초의 자발적인 스타 얼라이언스의 탈퇴이다.²⁶⁾ 안셋호주항공의 몰락과 멕시코항공의 탈퇴로 스타 얼라이언스는 최고의 동맹체라는 명성에 타격을 입었다.

스타 얼라이언스는 광범위한 코드셰어링을 통해 총 128개 국가의 약 700개 도시에 운송서비스를 제공하고 있다.²⁷⁾ 전 세계적으로 550여개 이상의 공항라운지 공동이용, FFP의 상호연결, 공동체크인 서비스, 지상조업 및 화물운송의 협력, 공동구매와 광고 등의 협력체계를 구축하고 있다. 참여 항공사들은 미국의 반독점금지 예외조항을 적용받고 있다. 스타 얼라이언스는 특히 유나이티드

24) *Airline Business*, Dec 2003, Vol.19 Issue 12, p.23.

25) *Airline Business*, Jun 2003, Vol.19 Issue 6, p.11.

26) *Airline Business*, Dec 2003, Vol.19 Issue 12, p.9.

27) http://www.staralliance.com/star_alliance/star/frame/main_10.html

항공, 타이항공, 싱가포르항공, 루프트한자와 같은 거대 항공사들로 인하여 유럽-아시아, 북미-아시아, 북미-유럽 노선에 있어 다른 제휴에 비해 높은 시장 점유율을 유지하고 있다. 북미와 유럽의 최강자로 불리며 세계 대부분의 지역을 연결하고 있지만, 중국과 러시아 등지에서 회원사를 보유하지 못하고 있다. 현재 동유럽 시장은 루프트한자와 스타 얼라이언스가 독점적 지위를 누리고 있는데 스카이팀이 동유럽 지역 경쟁력을 강화할 목적으로 러시아의 아에로플로트의 가입을 추진 중이며 스타 얼라이언스의 루프트한자도 아에로플로트의 가입을 추진 중이다.²⁸⁾

(2) 원월드(Oneworld)

1998년 9월에 브리티시항공(British Airways)과 아메리칸항공(American Airlines)이 주축이 되어 콰타스항공, 케세이퍼시픽항공과 함께 원월드 제휴그룹을 창설하였다. 이후 Iberia(1998년 9월), Finnair(1999년 9월), Lanchile(2000년 1월), Aer Lingus(2000년 1월) 등의 항공사가 가입하여 8개 이상의 항공사로 구성되어 있다.

스위스 인터내셔널 항공이 2003년 9월 23일 취리히에서 원월드의 9번째 회원사로 2004년 중반에 가입하기로 의결하였다.²⁹⁾ 파산한 스위스 에어를 대신하여 2002년에 설립된 스위스항공이 생존전략을 모색하며 스타 얼라이언스 가입을 위해 독일의 루프트한자 항공과 합병 논의를 해왔다. 그러나 브리티시 에어라인(BA)과의 양해각서(MOU)를 통해 스위스항공은 보유중인 런던 히드로 공항 일일 14회 이착륙권 중 8회를 BA에 넘기고 BA로부터 5천만 스위스프랑(미화 약 3700만 달러)에 달하는 금융보증을 약속 받았다.³⁰⁾ 이로써 수년간 회원사를 받지 못했던 원월드는 새로운 변화를 꾀할 수 있게 되었다.

원월드는 FFP의 연결, 공항라운지의 공동이용, 참여 항공사간의 신속한 연결서비스, 운임의 공동결정 등의 협력이 이루어지고 있다. 원월드는 브리티시항공의 대서양 노선에 대한 높은 점유율과 세계 최대항공사인 아메리칸항공의 광범위한 미국 내 거점 공항과 중남미의 방대한 노선, 그리고 오세아니아 지역에서 절대적 위치를 확보하고 있는 콰타스 항공의 확장 등으로 향후 스타

28) 대한항공, 주간항공동향 230호.

29) http://www.oneworld.com/pressroom/section_data/facts/F000cd01.doc

30) 대한항공, 주간항공동향 224호.

얼라이언스 못지않은 제휴그룹으로 발전하고 있다.

(3) 스카이팀(SkyTeam)

아에로멕시코, 에어프랑스, 알리탈리아, 체코항공, 델타항공과 함께 우리나라의 대한항공이 주도적으로 참여하고 있는 제휴그룹이다. 1999년 델타항공이 당시까지 스위스항공과 싱가포르항공 등과 제휴를 형성하고 있던 글로벌 엑셀런스(Global Excellence Alliance)의 입지가 약화됨에 따라 에어프랑스(Air France)와의 새로운 제휴를 발표함으로써 토대가 형성되었다. 그 후 멕시코의 아에로멕시코(Aero Mexico)와 대한항공이 참여함으로써 2000년 6월에 공식적으로 스카이팀이란 명칭으로 창설되었다.

2003년 9월 30일에 스카이팀의 최고 의결 기구인 관리위원회(Governing Board)는 에어프랑스와 KLM항공이 발표한 양 항공사 간 상호 지분 보유를 통한 유럽 최대 항공 그룹 결성 계획 및 이와 연계한 KLM항공의 스카이팀 가입을 신청하기로 결정했다고 밝혔다. 또한 에어프랑스와 KLM의 합병이 2004년 5월에 마무리 된 후 알리탈리아 항공이 합병에 참여할 것으로 보인다.³¹⁾

KLM항공의 가세로, 스카이팀 고객들은 여행 구간을 더욱 편리하게 이용할 수 있으며 스키폴 공항을 주요 허브로 삼고 있는 KLM의 가입은 애틀랜타, 멕시코시티, 밀라노, 파리 샤를 드골 공항, 프라하, 로마, 인천국제공항 등 주요 허브 공항을 포함하고 있는 기존 스카이팀 노선망에 또 하나의 강력한 유럽 허브를 새로이 추가하게 되며 스키폴 공항은 앞으로 스카이팀이 추구하는 광범위 허브 전략의 한 축을 담당하게 될 것으로 예상된다. 이로 인해 스카이팀 고객들은 보다 많은 목적지와 함께 보다 편리하고 다양한 연결편을 선택할 수 있는 기회를 가지게 될 것으로 전망된다.

특히 대한항공과 델타항공이 2002년 미국 교통부로부터 반독점 면제를 승인 받음으로써 공동마케팅과 운항스케줄 조정, 수입·이윤 배분, 항공운임조정 등이 가능해졌다. 2002년 6월 28일 태평양 노선에 대한 미 교통성의 반독점 면제 승인 결정으로 스카이팀은 태평양 및 대서양 노선 모두에 반독점 면제 승인을 받은 유일한 항공동맹체가 되었다.

31) 대한항공. 주간항공동향 231호.

(4) wings(Wings)

노스웨스트항공과 네덜란드의 KLM이 주도가 되어 1989년 5월에 컨티넨탈 항공과 알리탈리아(Alitalia)가 참여하였다. 코드쉐어링, FFP, 노선계획, 운임 및 재고관리, 판매 및 정보기술시스템, 공항시설, 등 포괄적인 협력이 이루어지고 있다. 특히 1999년 미국과 이탈리아간의 항공자유화 협정의 체결과 함께 노스웨스트(NWA)와 알리탈리아 간에 반독점 면제를 적용받고 있다. 그러나 알리탈리아가 wings를 탈퇴하고 스카이팀에 가입하고 KLM도 스카이팀에 가입할 것으로 예상되고 있어 wings의 결속력이 크게 약화되고 있다.

또한 KLM의 스카이팀 가입은 컨티넨탈 항공과 노스웨스트 항공의 스카이팀 합류를 위한 초석을 마련한 것으로 볼 수 있으며 이들 세 항공사가 합류할 경우 스카이팀은 전 세계 항공 수송의 21%를 담당하게 되며 스타 얼라이언스와 함께 항공 동맹 선두자리를 다툴 것으로 보인다.³²⁾

(5) 기타 제휴그룹

오늘날 세계시장에 형성되어 있는 제휴그룹은 회원항공사간에 끊임없는 경쟁과 상호협력의 과정을 통해 변화를 거듭하고 있다. 스위스 항공은 1989년 스칸디나비아항공(ASA)과 함께 유로피언퀄리티 제휴그룹(European Quality Alliance)을 형성한 이후 델타항공, 싱가포르항공과의 제휴가 파기되면서 유럽 지역의 항공사를 주축으로 1998년 제휴그룹인 쉐리플라이어(Qualifyer)로 발전하였다. 코드쉐어링, 운임 및 스케줄의 공동결정, 공항 라운지의 공동이용, 공동체크인 서비스, FFPs의 연결 등의 협력이 이루어지면서 참여 항공사들은 미국의 반독점 면제를 적용받기도 하였다. 그러나 2002년 말 쉐리플라이어 그룹은 해체되어 참여 항공사들은 각각 다른 제휴그룹에 참여하였다.

32) http://www.skyteam.com/KR/aboutSkyteam/pressCenter/doc/093003_kor.doc

<표 3> 세계 3대 제휴그룹의 현황

		Star Alliance	Oneworld	Sky Team
회원사 수		15	8	6
항 공 사	아시아	아시아나항공 전일본공수 싱가포르항공 타이항공	캐세이 패시픽	대한항공
	유럽	루프트한자 스칸디나비아항공 오스트리아항공 브리티시 미드랜드 스펜에어항공 LOT Polish Airline	브리티시 에어라인 에어 링구스 핀 에어 이베리아항공	에어프랑스 체코항공 알리탈리아
	북미	유나이티드항공 에어캐나다	아메리칸항공	델타항공
	남미	멕시코항공 브라질 바리그항공	칠레항공	아에로멕시코
	대양주	에어 뉴질랜드	퀀타스항공	-
설립		1997. 5.	1998. 9.	2000. 6.
취항국가		128	133	111
취항공항		701	561	482
라운지		More than 550	More than 380	345
항공기		2,073	1,456	1,282
수송객(백만)		298	187	194
총 매출액 (bil.US\$)		72.7	44.9	36.4
수송분담율(%)		23.8	17.1	12.8

자료 : Airline business, 2003년 자료 종합

본 연구에서 4대 제휴가 아닌 3대 제휴만을 대상으로 정리한 이유는 현재 알리탈리아항공이 wings에서 탈퇴 후 스카이팀에 가입하고 KLM도 스카이팀에 가입하여 wings의 시장 점유와 비중이 현저히 낮아졌기 때문이다. 차후 컨티넨탈항공과 노스웨스트항공도 협의를 거쳐 스카이팀에 가입하게 되면 양자의 통

합과 같은 효과를 발휘하여 거대항공사 제휴그룹의 시장점유율에서 스카이팀 은 원월드를 제치고 2위를 차지할 전망이다.

2. 항공화물운송부문 주요 글로벌 제휴그룹의 현황

항공사간 화물 부문의 전략적 제휴로는 2000년 4월 독일의 루프트한자와 싱가포르항공, 스칸디나비아항공이 결성한 WOW를 들 수 있다. 여기에, 2002년 3월에는 일본항공이 가세하여 177억 톤킬로미터의 실적을 기록하고 있다. 2002년 10월에는 여객 부문의 기존 전략적 제휴 그룹인 스카이팀이 스카이팀 카고를 결성하여 WOW와 경쟁하는 체계를 갖추고 있다.

장래, 국제물류환경은 1국가 1거점에서 다국가 1거점으로 국가물류체계가 변화될 것이고, 다국적 대형 글로벌기업들의 종합적인 고부가가치 물류서비스 (VAL: value added logistics) 제공은 확대될 것이다. 이에 따라 대형포워드 중심의 글로벌 네트워크 구성과 함께 여객과 마찬가지로 항공화물분야도 전문 화물항공사 간 폭 넓은 업체간 전략적 제휴를 통해 시장이 점차 확대될 것으로 보인다.

(1) SkyTeam Cargo

항공사들은 전 세계적인 네트워크 구축을 토대로 공동의 서비스 옵션, 판매 및 서비스 기준, 그리고 상호 호환되는 정보 시스템을 통해 항공화물부문에서 협력체계를 갖추고 있다. 항공화물부문의 협력체계는 여객운송부문에서 제휴를 해온 SkyTeam의 에어로멕시코, 에어프랑스, 델타항공, 대한항공 등 4개 항공사가 2000년 9월에 처음으로 제휴체계를 갖춘 이후 2001년 3월에는 체코항공, 2001년 8월에는 알리탈리아항공이 제휴에 참여하게 되었다.

스카이팀 카고를 이용할 경우, 화주는 전 세계 주요 도시를 연결하는 광대한 스카이팀 카고의 노선망을 이용할 수 있다. 운항 노선과 비행 편수의 확대에 따라 고객들은 원하는 목적지, 날짜, 출발시간에 가장 적합한 비행편을 선택할 수 있게 되며 회원사 간에 노선과 항공기 화물 적재 공간을 공동으로 사용케 하였다.

또한 거점공항 간의 항공기 화물 적재 공간을 많이 확보하여 화주들이 보다

편리하게 이용할 수 있도록 하였다. 예를 들어 대한항공과 에어프랑스는 인천 공항과 파리의 샤를 드골공항 간 화물기 운항편을 각각 주 1회에서 2회로 증편시킴으로써 아시아와 유럽을 연결하는 화물 수송능력을 강화시켰다. 양사는 공동운항(Code-share) 제휴를 맺고 있어, 실질적으로 각 항공사는 주 4회 스케줄로 운항하고 있는 셈이다.

그리고 화주는 스카이트임 카고의 어느 항공사를 이용하든지 동일한 화물 상품을 이용할 수 있다. 스카이트임 카고가 취항하는 전 세계 어느 공항에서도 화물의 종류 및 제공되는 서비스의 성격에 따라 취급 절차가 표준화된 공동 상품을 제공한다.

<표 4> SkyTeam Cargo 현황

구분	SkyTeam Cargo	델타항공	에어 프랑스	체코항공	대한항공	알리탈리아	에어로 멕시코
본사	-	애틀란타	파리	프라하	서울	로마	멕시코 시티
주요 화물허브	14	ATL, CVG, DFW, SAX, JFK, SLC	CDG, HHN, MMA	PRG	SEL, ICN	MXP, FCO	MEX
취항도시수	418	241	198	63	74	100	85
취항국가수	105	26	83	38	28	47	15
1일 운항횟수	6,840	4,497	1,231	100	364	869	648
항공기 대수	1,103	584	224	30	112	166	153
콤비항공기 대수	4	N/A	4	N/A	N/A	5	N/A
화물기 대수	29	N/A	10	N/A	16	3	3
공급톤키로(천)	49,908,601	32,343,038	7,871,000	587,900	8,643,563	5,587,075	463,100
화물운송 톤키로(천)	15,084,782	2,675,710	5,237,000	360,900	6,590,272	2,506,151	220,900

자료 : www.skyteamcargo.com, 2002년 기준.

2) WOW

WOW는 루프트한자카고, 싱가포르 에어라인즈 카고, SAS 카고 등 3대 항공사가 2002년 4월 14일 결성한 항공화물 얼라이언스로서 각자의 특화된 브랜드(루프트한자의 td. 시리즈, 싱가포르 에어라인즈 카고의 rider 시리즈, SAS 카고의 Priority 시리즈 등)를 사용하되 오퍼레이션 전체를 하나로 통합하는 강력한 네트워크를 보유하고 있다.

WOW는 운송절차와 서류의 표준화, IT 시설 연계로 3개 항공사가 취항하는 어느 목적지로도 운송 서비스 제공이 가능하며, 동 제휴체제에 2002년 7월부터 일본항공도 참여했다. 일본항공 화물의 J 시리즈(J Speed, J Freight 등)도 이 제휴체에 가입하여 유럽, 중동, 서남아시아, 동남아시아, 태평양, 대서양 등의 전 세계 주요노선에서 이들의 특화 서비스들이 네트워크화 되는 효과를 얻게 되었다.

<표 5> WOW의 현황

구분	루프트한자	SAS카고	싱가포르항공	일본항공
허브 지역	프랑크푸르트	코펜하겐, 스톡홀름, 오슬로, 고센버거	싱가포르	도쿄
취항도시 수	523			
취항국가 수	103			
항공기 대수	화물기 43대, 여객기 767대			
수익(백만US\$)	2,193.8	210	1,140	190,000백만엔
공습톤키로(10억)	11.280	1.256	8.950	6.353
화물운송 톤키로(10억)	7.081	0.878	5.594	4.190

자료: www.wowtheworld.com, 2002년 기준.

V. 결론

국제 항공운송산업은 1978년 이래 미국의 항공규제 완화와 자유화 이후로 급격한 구조적 변화를 경험해왔다. 미국에서 시작되었던 항공규제 완화정책과 자유화정책은 세계적으로 확산되어가고 있고, 자국정부에 의해 보호받고 통제되었던 국내항공운송산업 내에서 경쟁을 심화시켰다. 특히 상당한 수준으로 규제완화와 자유화를 추구했던 EU내 영국, 프랑스, 독일 등의 국가에서는 오히려 치열한 범세계적 경쟁 속에서 생존하기 위해서는 항공사가 초대형화 되어야 한다는 교훈을 얻어 항공사간의 M&A와 범세계적인 제휴그룹에 참여하는 현상이 나타났다.

자유화된 시장에서 항공사는 법적 규제가 있는 시장의 항공사보다 더 많은 수의 더 깊은 범위의 제휴에 참여한다. 제휴의 진전과 항공운송시장의 자유화 간에는 본질적으로 실제적인 관계가 있다. 즉, 조금 더 자유화된 시장에서 더 나은 경영성과를 달성할 수 있다.

시장 진입 또는 시장에서의 신규 서비스가 제한되는 동안에는, 항공사는 여전히 자사의 네트워크를 확대하기 위한 중요한 수단으로 제휴를 이용할 것이다. 양자간 ASA를 포함한 현행 법제는 국제 항공산업의 구조변화에 장애가 될 것이다. 많은 자유화된 양자협정 또는 오픈 스카이협정에 가입함으로써 그 장애의 일부가 제거되었다.

자유화의 진원지인 미국에서도 1970~80년대에 걸쳐 난립했던 항공사들이 파산과 합병을 통해 현재 초대형 항공사 소수만이 존립하고 있으며, 장래에 생존할 수 있는 항공사는 아메리칸(AA), 델타, 유나이티드(UA)항공 등 몇 개 안될 것이라고 보는 견해도 있다.

또한 많은 항공사들은 에어프랑스와 KLM 간 합병을 계기로 국적항공사간 합병이 더욱 촉진될 전망이다. 유럽 최대 항공사인 브리티시항공(BA)의 2003년 2/4분기 순익이 36% 줄면서 비용절감 등을 위해 스페인 이베리아 항공을 합병파트너로 협상하고 있다. 이러한 변화에 따라서 유럽 항공산업도 결국 3~4개의 대형 항공사만 남는 구도로 짜여질 가능성도 있다.

1980년대 이후 글로벌 제휴는 파트너 간 동질성이 높을수록, 역할의 분담이 확실히 구분될수록 네트워크 관계유지가 쉬워지고 장기화된다. 따라서 세계 항공운송시장에서 고객들로부터 선호되고, 경쟁자로부터 공동의 이익을 위한 동반자가 되기 위해서는 전사적인 조직과 인적구조, 제도적 시스템 등의 글로벌 기준을 갖추는 것이 필수적이다. 항공규제 완화와 자유화 이후 항공사간 전략적 제휴의 확산과 M&A의 가능성이 높아짐에 따라 그에 대한 준비도 해야 한다.

세계 기업환경의 변화는 항공운송산업에 있어서 글로벌화를 요구하고 있으며 이에 대한 대응책으로 전세계의 항공사들은 전략적 제휴를 적극적으로 추진해 나가고 있다. 항공사간 제휴의 장점으로는 다양한 노선을 확보할 수 있으며, 상용고객우대제도가 확대되고, 노선망을 확대할 수 있으며, 편리한 예약과 스케줄을 얻을 수 있는 것으로 나타났다. 특히 항공사의 이미지를 제고하는데 선진 항공사들과의 제휴는 큰 도움이 될 수 있다.

그러나 항공사간 제휴가 지분제휴나 경영권 참여 등의 제휴가 아닌 이상, 업무조정이 어렵고, 복잡한 환불체계가 큰 단점으로 나타나고 있다. 또한 항공사간의 제휴를 성공적으로 달성하기 위해서는 각 항공사가 범세계적인 제휴가 궁극적인 목표가 아닌 목표를 이루기 위한 수단이라는 것을 명확히 인식해야 한다.

參考文獻

- 권오승, 「EC경쟁법」, 법문사, 1992.
- 박명섭, 「국제물류의 이해」, 법문사, 2003.
- 이광현, 「항공운송산업의 구조와 전략」, 박영사, 1991.
- 허희영, 「항공경영학」, 명경사, 2002.
- 허희영, 유용재, 항공관광업무론, 명경사, 2003.
- 여형구, 인천국제공항 개항과 Hub화 육성방안, 항공진흥 제2호(통권 26호), 한국항공진흥협회, 2001.
- 이형규, "EU경쟁법의 역외적용", 한양대학교 법학논총 11집, 1994.
- 대한항공, 주간항공동향 224호, 230호, 231호
- Adams, W., "The Airline Industry" in *The structure of American Industry*. New York U.S.A., London England : Macmillan publishing Company, 1990.
- Balfour, J., "EC competition law and airline alliances", *Journal of Air Transport Management* 10, 2004.
- Doganis, R., *The Airline Business In the 21th Century*, Routledge, 2001.
- Dresner, M., Windle, R., "Alliances and code-sharing in the international airline industry", *Built Environment* 22(3), 1996.
- Kogut, B., "Joint Ventures: Theoretical and Empirical perspectives," *Strategic Management Journal*, Vo1.9, 1988, pp.319-332
- Morrish, S.C., Hamilton, R.T., "Airline alliances-Who benefits?", *Journal of Air Transport Management* 8, 2002.
- Murphy. A., G. A. Kok.A., "Leap into the Future Managing Differences, EFQM Conference 7th, KPMG Alliances, 2000.
- Ohmae, Kenichi, "The global logic of strategic alliance", *Harvard Business Review*, March-April, 1989.
- Oster,C.V., Pickerell, D.H., "Marketing alliances and competitive strategy in the airline industry", *Logistics and transportation Review* 22(4), 1986.
- Porter, M.E. & M.B. Fuller, "Coalitions and Global Strategy", in M.E. Porter(ed), *Competition in global industries*, Boston: Harvard Business School Press, 1986.

- Sakakibara, M., 'Heterogeneity of firm capabilities and cooperative research and development: An empirical examination of motive', *Strategic Management Journal*, 18, 1997, pp.143-164.
- Williamson, O. E., 'Strategizing, economizing, and economic organization', *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 1991, pp.75-94.
- Zhi. H. Wang and M. Evans, "Strategic classification and examination of the development of current airline alliance activities", *Journal of Air Transport Management* Vol.7, No.3, 2002,
- Yu-Chun Chang · George Williams and Chia-Jui Hsu, "The evolution of airline ownership and control provisions", *Journal of Air Transport Management*, vol 10, May 2004.
- Airline Business*, Dec2003, Vol.19 Issue 12, p.23.
- Airline Business*, Jun2003, Vol.19 Issue 6, p.11.
- Airline Business*, Dec2003, Vol.19 Issue 12, p.9.
- Case 56/65 societe Technique Miniere v. Maschinenbau Ulm (1966) ECR 235.
- Case 322/81 Michelin v. Commission (1983) ECR 3461
- http://www.staralliance.com/star_alliance/star/frame/main_10.html
- http://www.oneworld.com/pressroom/section_data/facts/F000cd01.doc
- http://www.skyteam.com/KR/aboutSkyteam/pressCenter/doc/093003_kor.doc
- <http://www.koti.re.kr/project/news.nsf>

ABSTRACT

A Study on the Aviation Deregulation Act and Global Airline Alliances

Pak, Myong Sop · Choi, Byoung Kwon

This study explores how strategic alliance activities are evolving and the factors that impact on the formation and development of airline alliances. Findings show the initiation of regional and more liberalized bilateral, or open skies, agreements have removed some of the impediments to structural changes in international aviation. Airlines in more liberal markets enter into greater numbers and more integrative forms of alliances. Also, airlines, on average, achieve better results of operation if the market is more liberal. Essentially, there is a positive relationship between the developments of alliances and the liberalization of air transport markets.

It has been questioned that the US bilateral open skies agreements provide its carriers more access to the global market and countries that do not enter into such agreements with the US risk a loss of traffic. Consequently, open skies agreements may enable carriers who have the freedom to exercise market power to be dominant in the markets.

This suggests that regulatory coordination and liberalization of international aviation reinforce each other and should therefore be pursued simultaneously.

Key Words : Deregulation act, Open sky policy, airline alliance